

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Deskripsi Teori**

##### **1. Persepsi**

###### **a. Pengertian**

Persepsi adalah gambaran atau pandangan orang sebagai hasil kesadaran dalam mengalami dunia di luar diri seseorang. Persepsi adalah sebuah proses yang digunakan orang untuk dapat mengerti lingkungannya dengan cara menyeleksi, mengorganisasi dan menginterpretasikan informasi dari lingkungan (Richard L. Daft, 2003:22) Menurut Dr. Gregorc persepsi yang dimiliki oleh setiap pribadi/ pikiran seseorang dapat dibagi menjadi dua macam yaitu :

###### **1 ) Persepsi kongkret atau nyata.**

Persepsi Kongkret membuat seseorang lebih cepat menangkap informasi yang nyata dan jelas, secara langsung melalui kelima indranya, yaitu penglihatan, penciuman, peraba, perasa, dan pendengaran. Anak tidak mencari arti yang tersembunyi atau mencoba menghubungkan gagasan atau konsep. Kunci ungkapannya: "Sesuatu adalah seperti apa adanya."

## 2) Persepsi abstrak.

Persepsi abstrak memungkinkan seseorang lebih cepat dalam menangkap sesuatu yang abstrak/kasat mata, dan mengerti atau percaya apa yang tidak bisa dilihat sesungguhnya. Sewaktu anak menggunakan persepsi abstrak ini, mereka menggunakan kemampuan intuisi, intelektual dan imajinasinya. Kunci ungkapannya: "Sesuatu tidaklah selalu seperti apa yang terlihat."

### b. Pembentukan Persepsi

Persepsi timbul karena adanya proses seseorang memperlakukan informasi yang masuk pada dirinya melalui pengamatan dengan menggunakan indera yang dimilikinya. Proses ini merupakan interpretasi dari apa yang diamati atau proses penggambaran obyek yang diamati.

Agar seseorang menyadari, dapat mengadakan persepsi hal-hal yang harus dipenuhi yaitu (Marihot AMH, 2006: 164) :

- 1) Adanya objek yang dipersepsi.
- 2) Alat indera atau repseptor, yaitu alat untuk menerima stimulus.
- 3) Adanya perhatian yang merupakan langkah pertama sebagai suatu persiapan dalam mengadakan persepsi, tanpa perhatian tidak akan dapat terjadi persepsi.

Pemberian arti atau peninterpretasian suatu obyek pada setiap individu memiliki kecenderungan yang berbeda, maka persepsi memiliki

sifat subyektif, karena tergantung pada kemampuan dan keadaan diri masing-masing. Persepsi berkaitan erat dengan kemampuan seseorang atau keadaan masing-masing individu sesuai dengan indera yang dimiliki. Hal ini dapat dimengerti karena persepsi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor dan wajar bila terjadi perbedaan dalam menambarkan suatu obyek pengamatan.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perbedaan persepsi antar individu adalah (Richard L. Daft, 2003:23) :

- 1) Kebutuhan dan motivasi (*needs and motivation*), orang cenderung mengenali stimuli yang memberi jalan untuk memuaskan kebutuhan.
- 2) Nilai dan keyakinan (*values and beliefs*), orang cenderung sangat menaruh perhatian pada stimuli yang konsisten dengan nilai dan keyakinan mereka.
- 3) Kepribadian (*personality*), orang sangat menaruh perhatian pada stimuli yang memperkuat kepribadiannya.
- 4) Pembelajaran (*learning*), pengalaman dengan stimuli yang sama mengajarkan orang tentang apa yang penting untuk diperhatikan olehnya.

- 5) *Primacy*, orang relatif menaruh perhatian lebih besar pada stimuli di awal peristiwa
- 6) *Recency*, orang relatif menaruh perhatian lebih besar pada stimuli di akhir peristiwa.

Dari uraian penertian di atas maka dapat dikemukakan bahwa persepsi, merupakan tanggapan dari seseorang, dimulai dari tahapan pengumpulan informasi tentang suatu obyek yang masuk pada dirinya atau diterima melalui pengamatan dengan indera yang dimiliki kemudian diseleksi, dikombinasikan, diorganisasikan. Proses diteruskan dengan memberikan arti atau gambaran dengan menginterpretasikan obyek tersebut.

## **2. Manajer Bakery**

### **a. Pengertian**

Kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sedangkan menurut Oteng Sutisna (Sudarwan danim, 2003:55) kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, rancangan dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama ke arah tercapainya tujuan. Dengan pengertian tersebut maka

seorang pemimpin adalah seorang yang dapat membimbing, menuntut atau membina, yang memperlihatkan hubungan antara orang yang memimpin dengan orang yang dipimpin. Menurut T. Hani Handoko (2003:17), manajer adalah setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya. Agar dalam menjalankan tugasnya dapat terlaksana dengan baik maka seorang manajer harus memiliki sifat-sifat sebagai berikut (Marihot AMH, 2006:49) :

1) *Intelligence*

Salah satu sifat yang penting bagi seorang manajer adalah *superior intelligence* dari bawahannya. Hal ini sangat perlu, karena seorang yang memimpin sejumlah orang tertentu haruslah sanggup memberikan bimbingan kepada bawahannya kesuatu arah tujuan tertentu. Pemberian bimbingan tersebut akan dapat dilaksanakan dengan lebih baik, bilamana memang orang yang menjadi pemimpin itu mempunyai *intelligensia* relatif lebih tinggi dari yang dibimbing.

2) *Leadership ability* (kesanggupan untuk memimpin)

Dalam setiap organisasi terdapat kombinasi dari faktor-faktor produksi kombonasi yang mana tidak akan bergerak ke arah tujuan tertentu, bila tidak ada kesanggupan pemimpin oranisasi yang bersangkutan. Pemimpin harus sanggup terlebih-lebih menggerakkan

faktor-faktor produksi tenaga kerja agar merupakan suatu team yang kompak dan terkoordinir dalam mencetak hasil-hasil yang diinginkan. Jadi keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya tergantung kepada kesanggupan pemimpin untuk menanamkan suasana kerjasama yang baik di antara para bawahan.

3) *Communication ability* (kesanggupan untuk berkomunikasi)

Dalam pekerjaannya sehari-hari pemimpin harus dapat mengadakan hubungan yang baik dengan semua pihak. Harus tetap dipelihara komunikasi yang baik bukan saja terhadap bawahannya, atasannya kepada langganan dan pihak lainnya. Seorang manajer harus dapat mengkomunikasikan idenya dan dapat menjamin pengertian yang baik di antara manajer dengan segala pihak baik atasan, bawahan maupun pihak lainnya. Adanya jaminan pengertian yang baik memudahkan mendapatkan persepsi yang sama sekitar penentuan apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya dan lain sebagainya. Kesanggupan pemimpin untuk mengadakan komunikasi yang baik dengan segala pihak memegang peranan penting dalam berhasil tidaknya pemimpin melaksanakan tugasnya.

4) *Logical approach to problem* (pengambilan keputusan)

Dalam pengambilan keputusan pemimpin harus menggunakan metoda secara ilmu pengetahuan. Dalam pengambilan keputusan pemimpin

harus mengumpulkan data-data, berdasarkan data-data mana kemudian diambil suatu keputusan yang logis dan obyektif. Sifat-sifat demikian harus pula merupakan kualifikasi seorang manajer. Tanpa kualifikasi yang demikian, maka pemimpin yang bersangkutan akan mengambil keputusan dengan cara serampangan.

5) *Cultural interest*

Berhasil tidaknya suatu perusahaan, bukan saja tergantung pada kepada adanya perhatian yang sungguh-sungguh dari pemimpin kepada perusahaannya, tetapi pula pada ada tidaknya peranan perusahaan itu terhadap masyarakat yang menjadi lingkungan. Setiap pemimpin harus mempunyai perhatian yang luas, terlebih-lebih kepada kebudayaan. Pemimpin harus memiliki minat terhadap keadaan politik, pendidikan dan hubungan masyarakat.

6) *Moral virtues*

Seorang pemimpin haruslah memiliki sifat-sifat nilai moral. Hal ini disebabkan karena sesungguhnya pemimpinlah yang harus bertanggung jawab akan kesejahteraan bukan saja petugas-petugas bawahannya, tetapi pula kesejahteraan masyarakat pada umumnya. Karena pada umumnya pemimpin inilah yang kelak dicontoh oleh bawahan dan anggota masyarakat lainnya di dalam lingkungannya,

maka sudah jelas bahwa sifat memiliki nilai-nilai moral ini adalah amat perlu.

7) *Good judgement*

Sifat keadilan juga harus kualifikasi dari setiap manajer, kualifikasi yang demikian itu pada umumnya dapat tercipta bila seorang pemimpin yang bersangkutan mempunyai pendidikan luas, kecakapan yang tinggi dan pengalaman praktis. Jadi dalam pengambilan suatu keputusan harus didasarkan atas fakta-fakta yang sudah terkumpul, dan tidak boleh didasarkan atas prasangka semata-mata.

8) *Initiative*

Setiap pemimpin harus pula mempunyai kualifikasi inisiatif. Ini berarti bahwa pemimpin harus berani memulai suatu pekerjaan tertentu yang tidak atau belum ditugaskan atasannya dalam usahanya untuk melaksanakan apa yang menjadi tugasnya. Jadi seorang pemimpin harus mempunyai inisiatif agar apa yang menjadi tugas-tugasnya benar-benar dapat dilaksanakan sesempurnanya.

Masing-masing sifat tersebut di atas menurut para manajer mempunyai peranan yang positif untuk berhasilnya manajer dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Di samping sifat-sifat yang disebut di atas, maka seorang manajer haruslah mempunyai sifat-sifat memiliki nilai-nilai moral. Hal ini



disebabkan karena seorang manajer yang harus bertanggung jawab akan kesejahteraan bukan saja petuas-petugas bawahannya, tetapi pula kesejahteraan masyarakat pada umumnya. Karena pada umumnya, seorang manajer inilah yang kelak dicontoh oleh bawahan dan anggota masyarakat lainnya di dalam lingkungannya.

b. Tingkatan Manajemen

Secara garis besar terdapat tiga tingkatan dalam sebuah organisasi (perusahaan) baik organisasi kecil, menengah dan terutama organisasi yang sudah besar. Ke tiga tingkatan itu adalah (Hani Handoko, 2003:17):

1) Manajer lini-pertama (*first-line manager*)

Tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. *First-line manager* bertanggung jawab atas satu unit kerja dan diharapkan mampu menyelesaikan tugas dengan tujuan jangka pendek sesuai dengan rencana *middle* dan *top manager*. Dalam menjalankan tugasnya seorang *first-line manager* harus memiliki keterampilan teknis (*technical skills*) dimana keterampilan ini diperlukan untuk menyelesaikan atau memahami jenis kerja tertentu yang dilaksanakan dalam suatu organisasi.

## 2) Manajer menengah (*middle manager*)

Manajemen menengah dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan juga para karyawan operasional. Para *middle manager* harus mampu mengembangkan dan menerapkan rencana kerja yang sesuai dengan tujuan dari tingkatan yang lebih tinggi. *Middle manager* harus berorientasi pada kelompok serta dapat bekerja sama dengan baik untuk melakukan koordinasi kegiatan-kegiatan antar unit dalam organisasi. Agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan lancar maka seorang *middle manager* harus memiliki keterampilan teknis (*technical skills*), keterampilan interpersonal (*interpersonal skills*) dan keterampilan konseptual (*conceptual skills*).

## 3) Manajer puncak (*top manager*)

Klasifikasi manajer tertinggi ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. Manajemen puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. *Top manager* yang efektif adalah seorang pemikir strategis yang berorientasi kedepan, yang membuat banyak keputusan dalam kondisi yang tidak pasti dan penuh persaingan. Seorang *top manager* yang baik dan handal harus memiliki keterampilan sebagai berikut keterampilan interpersonal

(*interpersonal skills*), keterampilan konseptual (*conceptual skills*) dan keterampilan pengambilan keputusan (*decision making skills*).

c. Fungsi Manajer

Perbedaan tingkatan manajemen akan membedakan pula fungsi-fungsi manajemen yang dilaksanakan. Ada dua fungsi manajemen, yaitu manajemen administratif dan manajemen operatif. Manajemen administratif lebih berurusan dengan penetapan tujuan dan kemudian perencanaan, penyusunan pegawai dan pengawasan kegiatan-kegiatan yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan. Sedangkan manajemen operatif lebih mencakup kegiatan memotivasi, supervisi dan komunikasi dengan para karyawan untuk mengarahkan mereka mencapai hasil-hasil secara efektif.

Adapun fungsi-fungsi manajer menurut T. Hani Handoko (2001:23) Ada lima fungsi yang paling penting yaitu :

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang di butuhkan untuk mencapai tujuan. Menurut Chuck Williams (2001:143) perencanaan adalah memilih suatu tujuan dan menggambarkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu.

## 2. Pengorganisasian (*organizing*)

Manajer yang baik harus menjadi organisator yang baik pula karena seorang manajer harus menaruh penuh perhatian pada satu fakta penting : menyusun organisasi supaya orang-orang bekerjasama dengan efektif.

Pengorganisasian adalah a) penentuan sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, b) Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat “mambawa” hal-hal tersebut ke arah tujuan, c) Penugasan tanggung jawab tertentu, d) Pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

## 3. Penyusunan Personalia (*staffing*)

Penyusunan personalia adalah penarikan (*recruitment*), latihan pengembangan serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif. Dalam pelaksanaan fungsi ini manajemen menentukan persyaratan-persyaratan mental, phisik, dan emosional untuk posisi-posisi jabatan yang ada melalui analisa jabatan, deskriptif jabatan dan spesifikasi jabatan dan kemudian menarik karyawan yang diperlukan

dengan karakteristik-karakteristik personalia tertentu seperti keahlian, pendidikan, umur, latihan dan pengalaman.

#### 4. Pengarahan (*leading*)

Fungsi pengarahan adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus dilakukan. Fungsi ini melibatkan kualitasn, gaya dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi dan disiplin.

#### 5. Pengawasan (*controlling*)

Penggawasan menurut Hani Handiko (2001:25) adalah penemuan-penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Chuck Williams, pengawasan merupakan proses umum dari standar baku dalam mencapai tujuan organisasi, membandingkan pelaksanaan yang sebenarnya dengan standar-standar tersebut, kemudian apabila diperlukan mengambil tindakan perbaikan untuk mengembalikan kinerja kepada standar-standar tersebut.

Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup empat unsur yaitu : a) penetapan standar pelaksanaan, b) penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan, c) pengukuran pelaksanaan nyata dan

membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan dan d) pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.

d. Tipe-tipe Manajer

Bertolak dari perilaku pemimpin dalam sekelompok manusia organisasional, maka seorang manajer dapat dikelompokkan dalam tipe-tipe tertentu yang masing-masing memiliki ciri-ciri tersendiri. Adapun tipe-tipe manajer tersebut adalah (Sudarwan danim, 2003:75):

1) Pemimpin otokratik.

Kepemimpinan otokratik bertolak dari anggapan bahwa pimpinanlah yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap organisasi. Pemimpin otokratik berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung kepada dirinya. Dia bekerja sungguh-sungguh, belajar keras, tertib dan tidak boleh dibantah. Sikapnya senantiasa mau menang sendiri, tertutup terhadap ide dari luar, dan hanya idenya yang dianggap akurat.

2) Pemimpin demokrasi

Tipe kepemimpinan demokrasi bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu dapat dicapai. Pemimpin yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan. Tugas

dan tanggung jawab dibagi-bagi menurut bidang masing-masing. Menurut Oteng Sutisna, kepemimpinan demokratis adalah suatu gaya kepemimpinan di mana pemimpin memakai “peran *permisif*” (mengizinkan). Istilah ini hendaknya tidak diartikan serba boleh, sehingga tidak demokratis lagi. Membai fungsi-fungsi kepemimpinan dengan para anggota kelompok dengan menggalakkan partisipasi mereka di dalam menetapkan perencanaan, tujuan-tujuan dan pengarahan kegiatan.

### 3) Pemimpin *Permisif*

Pemimpin *permisif* adalah seorang pemimpin yang tidak memiliki pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pimpinan Yang termasuk ke dalam kategori ini biasanya terlalu banyak mengambil muka dengan dalih untuk mengenakan individu yang dihadapinya. Pemimpin ini memberikan kebebasan kepada manusia organisasional, begini boleh, begitu boleh dan sebagainya. Bawahan tidak mempunyai pegangan yang jelas, informasi yang diterima simpang siur dan tidak konsisten.

### e. Tantangan Manajer

Sebagai seorang manajer dalam menjalankan tugasnya tidak hanya memusatkan perhatiannya pada lingkungan internal perusahaan saja tetapi juga perlu mempertimbangkan unsur-unsur dan kekuatan-

kekuatan lingkungan eksternal. Manajer harus dapat mengidentifikasi, menganalisa, mengevaluasi, mendiagnosis dan bereaksi terhadap kekuatan-kekuatan lingkungan, baik berupa kesempatan, risiko maupun ancaman yang mempengaruhi pada operasi perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan pada saat ini mengalami perubahan-perubahan secara dinamis dan dampaknya pada manajemen tidak dapat diperkirakan terlebih dahulu. Sehingga bagi seorang manajer sekarang ini harus dapat menghadapi situasi dan kondisi ekonomi yang tidak pasti, pesatnya perkembangan teknologi yang menimbulkan perbaikan dan inovasi produk, perubahan perilaku konsumen, peraturan-peraturan pemerintah dimana semuanya itu akan mempengaruhi kegiatan manajemen organisasi. Dengan adanya perubahan dilingkungan eksternal tersebut maka manajer dituntut untuk selalu bersikap tanggap dan adaptif serta selalu menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungan eksternal.

Menurut Hani Handoko (2003:62) perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal meliputi perkembangan teknologi dimana dalam industri memainkan peranan berarti pada penentuan produk dan jasa yang akan diproduksi, peralatan yang akan digunakan dan bagaimana operasi yang dikelola. Para pesaing, dengan pemahaman akan lingkungan persaingan yang dihadapinya, organisasi dapat mengetahui posisi persaingannya sehingga lebih mampu mengoptimalkan operasi-



operasinya. Pasar tenaga kerja, organisasi memerlukan sejumlah karyawan dengan bermacam-macam keterampilan, kemampuan dan pengalaman sehingga organisasi perlu menggunakan banyak saluran untuk menarik dan mendapatkan karyawan-karyawan tersebut. Kemampuan menarik dan mempertahankan karyawan yang cakap merupakan kebutuhan prasyarat bagi perusahaan yang sukses. Langgan, strategi kebijaksanaan dan taktik-taktik pemasaran perusahaan sangat tergantung situasi pasar dan pelanggan. Manajer pemasaran menganalisa profil pelanggan sekarang dan potensial serta kondisi pasar mengarahkan kegiatan-kegiatan pemasaran perusahaan berdasarkan hasil analisis itu. Lingkungan sosial-kebudayaan, merupakan pedoman hidup yang menentukan bagaimana hampir seluruh organisasi dan manajer akan beroperasi. Keadan politik dan pemerintah, biasanya pemerintah ini menetapkan peraturan-peraturan yang harus dipatuhi organisasi dalam operasinya, prosedurnya perijinan dan batasan-batasan lainnya untuk melindungi masyarakat.

Selain perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal perusahaan, seorang manajer juga harus dapat mengatasi perubahan yang terjadi di lingkungan internal perusahaan. Berbagai perubahan internal yang timbul karena perusahaan mengejar sasaran-sasaran ganda. Sasaran-sasaran tersebut memerlukan “*trade-off*” antara tujuan-tujuan finansial,

pemasaran, produksi, personalia dan lain-lain. Menurut Hani Handoko (2003: 67) perubahan internal yang akan dihadapi oleh seorang manajer meliputi karakter organisasi, merupakan produk semua ciri organisasi : orang-orangnya, tujuan-tujuannya, struktur organisasi, teknologi dan peralatan yang digunakan, kebijaksanaan-kebijaksanaannya, ukurannya, umurnya, serikat karyawan, keberhasilannya dan kegagalannya. Karakter organisasi mencerminkan masa lalu dan menentukan di waktu yang akan datang. Serikat karyawan, menyajikan tantangan nyata dalam perusahaan-perusahaan yang mempunyai organisasi buruh, dan tantangan potensial bagi yang tidak mempunyai. Dalam perusahaan dengan serikat karyawan, manajemen dan serikat menandatangani perjanjian kerja yang mengatur berbagai persyaratan kerja seperti kompensasi, jam kerja dan kondisi kerja. Sistem informasi, untuk menghadapi perubahan ini, perusahaan perlu mengembangkan sistem informasi sumber daya manusia dengan komputer (*computer-based*) yaitu suatu sistem yang menyimpan informasi secara terinci tentang karyawan, pekerjaan, dan faktor-faktor lain sesuai dengan kebutuhan.

f. Kriteria Manajer

Untuk menjadi seorang manajer yang ideal harus memenuhi persyaratan tertentu. Hal ini dikarenakan tugas pokok seorang manajer meliputi tiga dimensi yaitu memimpin sekelompok orang, menggerakkan

sumber daya material, dan melaksanakan pekerjaan dengan dan melalui orang lain.

Pemimpin yang ideal harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan kelompok yang dipimpinnya, sekaligus ada kesadaran di dalam dirinya bahwa dia memiliki kelemahan. Untuk menjadi seorang manajer yang ideal maka seseorang harus memiliki kriteria-kriteria sebagai berikut (Sudarwan danim, 2003:61) :

1) Memiliki intelegensi yang tinggi.

Dalam organisasi yang besar menuntut seorang pemimpin dapat berpikir secara luas, mendalam dan dapat memecahkan masalah dalam waktu relatif singkat. Banyak masalah organisasi yang harus dipecahkan pada saat detik-detik akhir dimana masalah itu muncul. Di sinilah kecerdasan atau inteligensi memegang peran penting. Tugas pemimpin tidak hanya memecahkan masalah, akan tetapi pemimpin modern harus membantu anggota kelompok melalui perlakuan khusus, sehingga mereka dapat berkembang secara optimal.

2) Memiliki fisik yang kuat

Banyak pekerjaan organisasi menuntut kekuatan dan ketahanan fisik dalam waktu lama. Pemimpin organisasi besar mempunyai kesibukan luar biasa.

3) Berpengetahuan luas.

Kegagalan seorang pemimpin antara lain disebabkan oleh karena rendahnya kemampuan teoritis dan ketidakmampuan bertindak secara praktis. Sebaiknya, pemimpin yang profesional perlu memiliki kedua-duanya. Seorang pemimpin dituntut kemauan belajar, baik secara tim maupun pengembangan diri (*self development*) secara terus menerus.

4) Percaya diri

Sikap seseorang terhadap konsep dan keyakinan dirinya (*self-confidence*) adalah faktor penentu kesuksesan kerja seorang pemimpin. Pimpinan yang sukses bersikap konsisten atau tidak labil menghadapi situasi yang variatif. Situasi kepemimpinan yang baik adalah yang arah pemikiran dan kebijakannya dapat dibaca atau diterjemahkan secara tepat dan pasti oleh bawahannya.

5) Dapat menjadi anggota kelompok.

Seorang pemimpin selalu bekerja dengan anggota kelompoknya. Kerjasama ini amat terasa esensi dan urgensi, karena adanya perpaduan antara pimpinan dengan anggota kelompok, tujuan organisasi akan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Seorang pemimpin berada di dalam kelompok dan bukan diluarnya. Kelompok mempercayai pimpinan sebagai bagian dari dirinya. Aktivitas

pemimpin didasari atas kepentingan kelompok atau organisasi, bukan karena misi pribadi yang terlepas dari sistem.

6) Adil dan bijaksana.

Seorang pemimpin, harus membuat kebijakan dan sekaligus melakukan kebaikan. Keadilan mengandung makna kesesuaian antara hak dan kewajiban, posisi dengan tugas, dan prinsip keseimbangan lain. Bijaksana berarti bahwa pemimpin harus menjangkau aspek manusiawi individu yang dipimpin. Derajat pengertian dan perlakuan yang sehat dan tepat mengenai diri seseorang adalah ciri lain dari pemimpin yang bijaksana.

7) Tegas dan berinisiatif.

Ketegasan adalah kemampuan mengambil keputusan atas dasar keyakinan tertentu, dengan didukung oleh data yang kuat atau naluri intuitif yang jitu. Berinisiatif berarti bahwa seseorang yang menduduki posisi pimpinan mampu membuat gagasan baru, inovasi baru atau tindakan lain yang memberikan pencerminan bahwa dia mempunyai pemikiran tertentu atau suatu subjek. Berinisiatif berarti pula kemampuan memancing kreativitas staf berbuat dengan cara-cara sendiri.

8) Berkapasitas membuat keputusan.

Organisasi yang baik adalah organisasi yang dapat menghasilkan keputusan-keputusan dengan kualitas yang baik. Membuat keputusan pada intinya adalah memecahkan persoalan keorganisasian. Pemimpin yang mempunyai kapasitas membuat keputusan akan dapat membawa organisasinya mencapai tujuan tertentu.

9) Memiliki kestabilan emosi.

Ciri manusia beremosi stabil adalah sabar dan tidak mengambil inisiatif dalam situasi emosional. Pimpinan yang sabar didambakan oleh bawahannya, dan karenanya pemimpin harus mampu mengendalikan emosi dan berpikir rasional pada situasi berbeda. Di dalam menentukan tindakan seorang pemimpin dituntut untuk tetap berada pada posisi sikap normal dan tahan terhadap godaan. Emosi yang stabil berarti pula bersikap tidak tergesa-gesa. Pemimpin harus sabar, teliti, dan hati-hati, karena setiap tindakan atau keputusannya mengandung suatu konsekuensi tertentu.

10) Bersifat prospektif.

Organisasi beroperasi dengan memanfaatkan tiga kondisi, yaitu pengalaman masa lalu, kearifan masa kini dan harapan masa depan. Masa depan tidak dapat diramalkan secara pasti, meskipun dapat diantisipasi jika variabelnya telah diketahui atau dianalisis secara hati-

hati. Sifat prospektif itu diperlukan terutama untuk menghadapi suprasistem yang dinamis, seperti pertumbuhan penduduk, pertumbuhan ekonomi, perubahan kondisi politik didalam dan diluar negeri, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, kebijakan moneter dan sebagainya.

g. Kompetensi Personal

Dalam menjalankan tugasnya seorang manajer perlu mempunyai bekal keterampilan yang dibutuhkan dalam menjalankan tugasnya masing-masing dalam porsi yang berbeda. Dalam hal ini seorang manajer harus memiliki *hard skill* yang berupa pengetahuan yang luas akan bidangnya dan *soft skill* keterampilan yang ada dalam dirinya. *Hard skill* yang harus dimiliki oleh seorang manajer adalah (Sudarmawan Danim, 2004:77):

1. Keterampilan konsepsional (*Conceptual Skill*)

Manager harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk menciptakan gagasan atau konsepnya itu.

2. Keterampilan Teknis (*Technical Skill*)

Keterampilan teknis adalah keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan-tindakan praktis, kemampuan memecahkan

masalah-masalah melalui taktik yang baik atau kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis.

Sedangkan *soft skill* yang harus dimiliki oleh seorang manager adalah Keterampilan hubungan manusiawi (*Human Skill*) yaitu kemampuan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Selain keterampilan tersebut seorang manager juga harus memiliki sikap percaya diri (*self-confidence*) dan dapat membangkitkan sikap kesejawatan (*esprit de corps*).

### **3. Kesiapan Kerja Manajer Bakery**

Kesiapan kerja seorang manager bakery dapat diketahui atas beberapa kesiapan kondisi perusahaan. Dalam menjalankan tugasnya seorang manager bakery harus tanggap terhadap tantangan-tantangan yang terjadi baik dari luar perusahaan (*eksternal*) maupun dari dalam perusahaan (*internal*). Seorang manager yang dapat segera mengatasi tantangan yang ada baik dari luar maupun dari dalam perusahaan adalah manager yang memiliki keinginan untuk mempertahankan perusahaannya selain itu seorang manager juga harus memiliki kesiapan kerja yang baik, hal ini dapat dilihat dari efisiensi dan efektivitas kerja manager.



Seorang manajer yang efisiensi adalah seseorang yang mencapai keluaran yang lebih tinggi (hasil, *produktivitas*, *performance*) dibanding masukkan-masukkan (tenaga kerja, bahan, uang, mesin dan waktu) yang digunakan. Dengan kata lain, manajer yang dapat meminimumkan biaya penggunaan sumber daya-sumber daya untuk mencapai pengeluaran yang telah ditentukan disebut sebagai manajer yang efisien. Efektifitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, seorang manajer efektif dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metoda (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan.

Selain bekerja secara efisien dan efektif, seorang manajer juga harus dapat menjalankan fungsinya sebagai manajemen dalam sebuah perusahaan. Fungsi manajemen ini merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Perencanaan berarti bahwa para manajer memikirkan kegiatan-kegiatan mereka sebelum dilaksanakan. Berbagai kegiatan ini biasanya didasarkan pada berbagai metoda, rencana atau logika, bukan hanya atas dasar dugaan atau firasat. Pengorganisasian berarti bahwa para manajer mengkoordinasikan sumber daya-sumber daya manusia dan material

organisasi. Kekuatan suatu organisasi terletak pada kemampuannya untuk menyusun berbagai sumber dayanya dalam mencapai suatu tujuan. Semakin terkoordinasi dan terintegrasi kerja organisasi, semakin efektif pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pengkoordinasian berarti bahwa para manajer mengarahkan, memimpin dan mempengaruhi para bawahan. Manajer tidak melakukan semua kegiatan sendiri tetapi menyelesaikan tugas-tugas esensial melalui orang-orang lain. Manajer juga tidak sekedar memberikan perintah, tetapi menciptakan iklim yang dapat membantu para bawahan melakukan pekerjaan secara baik. Pengawasan berarti manajer berupaya untuk menjamin bahwa organisasi bergerak ke arah tujuan-tujuannya. Bila beberapa bagian organisasi ada pada jalur yang salah, manajer harus membetulkan.

Dari definisi diatas juga menunjukkan bahwa para manajer menggunakan semua sumber daya organisasi- keuangan, peralatan dan informasi seperti halnya orang, dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Orang (sumber daya manusia) adalah sumber daya terpenting bagi setiap organisasi, tetapi para manajer tidak akan dapat mencapai tujuan secara optimal bila mereka mengabaikan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya. Sebagai contoh, seorang manajer yang berharap untuk meningkatkan penjualan tidak cukup hanya memotivasi tenaga penjualnya, tetapi juga perlu menaikkan anggaran periklanan. Ini berarti manajer

menggunakan baik sumber daya manusia maupun sumber daya finansial untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### **4. Bakery**

##### **a. Pengertian**

Bakery adalah produk makanan yang terbuat dari fermentasi tepung terigu dengan ragi atau bahan lainnya, kemudian dipanggang (Edy Setyo, 2005:2). Dalam perkembangannya bakery menjadi peluang bisnis yang banyak diminati oleh masyarakat, karena adanya perubahan pola konsumsi makanan pokok yang terjadi secara alamiah, roti makin populer di Indonesia.

Dengan adanya peluang bisnis dan perkembangan teknologi sekarang ini, maka para pengusaha bakery harus dapat mengembangkan produk olahannya sehingga produk-produk yang telah dihasilkan tidak kalah dengan produk-produk yang berasal dari luar.

Dengan berkembangnya teknologi, tercipta roti yang lebih bervariasi baik dari segi ukuran, penampilan, bentuk, tekstur, rasa dan bahan pengisinya karena adanya pengaruh terhadap perkembangan pembuatan roti yang meliputi aspek bahan baku, proses pencampuran, dan metode pengembangan adonan.

## b. Proses Produksi Bakery

Produksi merupakan salah satu fungsi utama perusahaan, yang menjalankan manajemen sistem perusahaan. Rumusan perusahaan sebagai “unit kegiatan ekonomi yang bertujuan mencari laba dengan menggunakan faktor-faktor produksi menghasilkan barang atau jasa untuk keperluan masyarakat”.

Manajemen produksi pada dasarnya berfungsi untuk mentransformasi material (bahan baku) diolah menjadi barang dengan nilai tambah atau lebih. Langkah-langkah dalam proses produksi terdiri dari :

### 1) Proses produksi.

Proses produksi adalah kegiatan utama dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber (tenaga kerja, mesin, bahan-bahan dan dana) yang ada. Secara teknis proses produksi dipengaruhi terhadap beberapa aspek produksi lainnya seperti rancangan produk, kapasitas dan lokasi.

### 2) Kapasitas

Kapasitas adalah hasil maksimum suatu sistem di dalam suatu periode tertentu. Ukuran kapasitas adalah banyaknya satuan maksimum yang dapat dihasilkan pada waktu tertentu.

### 3) Persediaan

Persediaan adalah sumberdaya penting sehingga pada suatu saat persediaan mencapai 40% dari aktivitas dan biaya-biaya meningkat.

Pengawasan persediaan dapat mempengaruhi biaya dan sekaligus memenuhi kebutuhan langganan. Pengawasan persediaan berfungsi :

- a. Sebagai penyangga proses produksi sehingga proses tersebut dapat berjalan terus.
- b. Menetapkan banyaknya yang harus disimpan sebagai sumber daya agar tetap ada.
- c. Sebagai pengurang inflansi
- d. Menghindari kekurangan atau kelebihan bahan

### 4) Tenaga Kerja

Sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor produksi disamping bahan. Sumberdaya manusia harus mampu melaksanakan tugas-tugas operasional dan manajerial dalam produksi. Selain kemampuan, kemauan untuk melaksanakan tugas-tugas sumberdaya manusia juga harus produktif. Oleh karena itu segala faktor yang mempengaruhi kemampuan dan kemauan sumberdaya manusia perlu diperhatikan.

## 5) Kualitas

Kualitas adalah ukuran seberapa dekat suatu barang atau jasa sesuai dengan standar tertentu. Standar berhubungan dengan waktu, bahan, kinerja, kehandalan atau karakteristik (obyektif dan dapat diukur) yang dapat dikuantifikasikan. Dewasa ini orang mendasarkan diri pada sistem yang menjamin kualitas yaitu sistem yang terdiri atas kebijaksanaan, prosedur dan pedoman yang membentuk dan memelihara standar tertentu kualitas produk.

Ini membedakan manajemen produksi dengan manajemen fungsional lainnya seperti marketing, keuangan, sumber daya manusia dan manajemen strategi.

Dalam manajemen produksi ini per definisi produksi telah menjalankan tugasnya masing-masing seperti pada bagian penyediaan bahan baku maka para karyawan akan menjalankan tugasnya dalam menyediakan bahan yang dibutuhkan oleh bagian produksi. Untuk menghasilkan produk roti yang berkualitas baik maka harus menggunakan bahan dasar yang bermutu. Sebaik apapun proses yang dilakukan tidak akan dihasilkan roti berkualitas jika bahan bakunya tidak baik. Sehingga bagian pengadaan bahan baku harus mengerti dan mengenal ciri-ciri dan kegunaan masing-masing bahan dasar pembuatan roti.

Bagian produksi bertanggung jawab terhadap pengolahan bahan baku menjadi produk yang memiliki kualitas yang baik. Roti yang baik diperoleh dari proses yang cukup panjang, mulai dari pemilihan bahan baku, proses yang terkontrol serta pengemasan dan penyimpanan yang tepat (Eddy Setyo Mudjajanto, 2004:30).

Setelah dilaksanakan proses produksi dan produk roti dihasilkan, perlu penanganan selanjutnya agar roti terjual di pasar seperti pengemasan. Pengemasan yang menarik dan rapi akan menarik konsumen untuk membeli produk roti yang ditawarkan. Hal itu berarti pengemasan dapat dijadikan sebagai sarana promosi untuk menarik daya beli konsumen. Oleh karena itu, bentuk, warna, dekorasi dan bahan kemasan perlu direncanakan dengan baik. Sebab selain sebagai sarana untuk promosi, kemasan berfungsi utama untuk mempertahankan mutu, mencegah kerusakan, melindungi dari pencemaran dan gangguan fisik, serta memudahkan penyimpanan, pengangkutan dan pendistribusian.

## **B. Kerangka Berpikir**

Dalam menjalankan industri atau usahanya seorang manajer bakery harus dapat mengelola perusahaan dan modal perusahaan dengan sebaik-baiknya. Tidak hanya mampu memutar modal saja tetapi seorang manajer juga harus dapat menjalankan fungsi manajemennya dan juga dapat mengatasi setiap tantangan –

tantangan yang berasal dari dalam maupun luar organisasi sehingga industri yang dijalankan tersebut dapat berkembang dengan baik.

Dalam menghadapi tantangan-tantangan yang ada seorang manajer dituntut untuk memiliki pengetahuan yang luas, reaksi yang cepat dalam melihat masalah dan kecepatan dalam pengambilan keputusan. Seorang manajer perusahaan harus memiliki kekuatan untuk perubahan yang diwujudkan dalam perencanaan perubahan, pengelolaan aktivitas perubahan. Perubahan tersebut dapat terjadi pada sisi struktur, teknologi, setting fisik dan staff sehingga seorang manajer dapat bekerja secara profesional dan mampu mengembangkan usaha menjadi lebih maju.

Selain hal tersebut diatas seorang manajer juga harus memahami dan dapat menjalankan fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen yang harus dikuasai oleh seorang manajer adalah perencanaan bisnis, pengorganisasian, penyusunan personalia organisasi, mengarahkan dan mengembangkan organisasi serta melakukan pengawasan. Fungsi manajemen tersebut sangat dibutuhkan bagi kesiapan kerja seorang manajer sehingga manajer dapat bekerja dengan efektif dan efisien.



### **C. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan konsep kerangka berpikir diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Persepsi manajer terhadap kualifikasi manajer bakery yang dilihat oleh perusahaan untuk saat ini meliputi aspek fungsi manajemen yang terdiri dari : perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia organisasi, mengarahkan dan mengembangkan organisasi, pengawasan.